



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Základní aspekty managementu fotbalového klubu

Basic Management Aspects of the Football Club

Student: Ondřej Dvořák

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Svoboda

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Ondřej Dvořák**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management.  
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management  
Téma: **Základní aspekty managementu fotbalového klubu**  
**Basic Management Aspects of the Football Club**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení pojmů
  3. Výzkumné šetření ve vybraných fotbalových klubech
  4. Shrnutí výsledků šetření
  5. Návrhy, doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.  
DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Václav Svoboda**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

Přílohu č. 2, danou mi k dispozici, jsem samostatně upravil a doplnil.“

V Ostravě

---

podpis

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Václavu Svobodovi za poskytnutý čas, rady a odborné připomínky, které mi poskytl při vedení a konzultaci bakalářské práce.

## Obsah

1. Úvod.....	- 5 -
2. Teoretické vymezení pojmů .....	- 6 -
2.1. Sport jako význačný společenský faktor .....	- 6 -
2.2. Vymezení pojmů management, sportovní management.....	- 6 -
2.2.1. Úrovně managementu .....	- 7 -
2.3. Manažer, sportovní manažer.....	- 7 -
2.3.1. Manažerské vlastnosti .....	- 8 -
2.3.2. Manažerské role .....	- 9 -
2.3.3. Manažerské funkce.....	- 9 -
2.4. Charakteristika pojmů marketing, sportovní marketing .....	- 13 -
2.4.1. Sponzoring ve sportu.....	- 14 -
2.4.2. Reklama v oblasti fotbalu.....	- 14 -
2.5. Možnosti fotbalových klubů k získávání finančních prostředků .....	- 15 -
2.5.1. Používání finančních prostředků z veřejných rozpočtů .....	- 15 -
2.5.2. Příjmy plynoucí od členů klubu, prodej suvenýrů .....	- 15 -
2.5.3. Příjmy plynoucí z odstupného a výchovného .....	- 15 -
2.5.4. Výdělečná činnost sportovní organizace .....	- 16 -
2.6. Organizování ve sportu.....	- 16 -
2.6.1. Občanské sdružení.....	- 16 -
2.6.3. Společnost s ručením omezeným .....	- 18 -
2.6.4. Akciová společnost .....	- 19 -
2.7. Metody a techniky výzkumu .....	- 21 -
2.7.1. Rozhovor .....	- 21 -
2.7.2. Analýza SWOT .....	- 22 -
3. Výzkumné šetření.....	- 24 -
3.1. Popis zkoumaného klubu MFK Frýdek - Místek .....	- 24 -

3.2.	Představení města Frýdek - Místek .....	- 26 -
3.3.	Organizační struktura zkoumaného klubu .....	- 27 -
3.4.	Hospodaření klubu.....	- 31 -
3.4.1.	Reklama a sponzoring.....	- 35 -
3.5.	Rozhovor se sportovním manažerem .....	- 37 -
4.	Shrnutí výsledků šetření .....	- 41 -
4.1.	Aplikace SWOT analýzy .....	- 41 -
4.2.	Celkové shrnutí poznatků o klubu .....	- 43 -
5.	Návrhy, doporučení.....	- 44 -
6.	Závěr.....	- 46 -
	Seznam použité literatury .....	- 47 -
	Seznam zkratk .....	- 49 -
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1. Úvod

Ve své bakalářské práci jsem si vybral téma základní aspekty managementu fotbalového klubu. V bakalářské práci je zkoumán fotbalový klub MFK Frýdek – Místek, který hraje 3. nejvyšší fotbalovou soutěž v České republice. MFK Frýdek - Místek byl vybrán z důvodu mého aktivního působení v klubu v minulosti.

Ve 21. století je fotbal pro mnoho lidí fenomén. Jedná se o nejrozšířenější a nejpopulárnější sport současnosti, o který se veřejnost zajímá po celém světě. Fotbal totiž nerozvíjí pouze fyzické, ale také psychické vlastnosti člověka. Ve fotbalovém týmu se nám naskytne jedinečná možnost, jak se naučit pracovat v kolektivu, hrát fair play, ovládat své emoce a spoustu jiných dovedností, které můžeme využít v našem osobním životě. Aktivním způsobem života se také můžeme chránit před sociálními deviacemi, které jsou nástrahou každodenního života, jako jsou například alkoholismus, drogová závislost nebo patologické hráčství.

Fotbal, jakožto nejrozšířenější sport v České republice, je velice dobrou příležitostí pro obchodní firmy. Ty se spojením svého jména s fotbalovým klubem dostávají do povědomí sportovní i laické veřejnosti, která se o fotbal zajímá. Fotbalové kluby tak získávají od těchto obchodních společností finanční prostředky, které jsou nezbytné pro chod klubu. Jako protislužbu pak management fotbalového klubu nabízí možnost reklamy obchodní společnosti.

**Cílem bakalářské práce je analýza základních aspektů managementu fotbalového klubu.** Rozbor organizační struktury, analýza jednotlivých mužstev a určení jejich cílů. Zjistit hospodaření klubu a poukázat na zdroje, ze kterých management získává finance pro klub. Zhodnotit současnou situaci a navrhnout zlepšení řízení klubu.

Bakalářská práce se skládá z šesti kapitol, včetně úvodu a závěru. Druhá kapitola teoretické vymezení pojmu zahrnuje vysvětlení základních pojmů, které jsou v bakalářské práci obsaženy. Ve třetí kapitole výzkumné šetření je analyzován zkoumaný fotbalový klub, představeno statutární město Frýdek – Místek, rozebrána organizační strukturu sledovaného klubu a rozpočet MFK Frýdek – Místek pro rok 2011. Čtvrtá kapitola shrnutí výsledků šetření obsahuje SWOT analýzu a celkové shrnutí výsledku šetření. Pátá kapitola návrhy a doporučení se zaměřuje na doporučení managementu ke zlepšení současné situace klubu.



## 2. Teoretické vymezení pojmů

### 2.1. Sport jako význačný společenský faktor

Sport je význačným společenským jevem a je považován za složku tělesné kultury, která je součástí kultury obecné. Sport je charakterizován svými specifickými vlastnostmi, postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života (Durdová, 2002).

Durdová (2009, s. 4) uvádí Choutku, který říká, že „**sport** znamená jednak aktivní činnost sportovců, provádění tělesných cvičení ale také soutěžení. Součástí sportu jsou diváci, ale patří sem také určité instituce, které organizují a řídí sportovní odvětví.“

### 2.2. Vymezení pojmů management, sportovní management

Anglickému pojmu **management** terminologicky odpovídá český pojem řízení. Výklad tohoto pojmu však není zcela jednoznačný.

Výklad pojmu **management** je zvláště nesnadný. Jedná se o specifický americký pojem, který je obtížné přeložit do ostatních světových jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také skupinu lidí, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia (Durdová, 2002).

Lednický (2005, s. 5) definuje **management** jako „proces plánování, organizování, vedení i kontroly lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů efektivní transformací vstupních zdrojů v požadované výstupy.“

V západní odborné literatuře je pojem management chápán různě a existuje řada dalších definic. Je možné je rozdělit do tří skupin a to na definice zdůrazňující:

- vedení lidí,
- specifické funkce, vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel (Čáslavová, 2009).

Management můžeme definovat jako proces respektující zásady Analýzy „4E“, která zajišťuje následující požadavky:

- *účelnost* – dělání správných věcí,
- *účinnost* – provádění správným způsobem,
- *hospodárnost* – realizace s minimálními náklady,

- *odpovědnost* – spravedlivě a podle práva (Lednický, 2008).

Myšlenka zřídit studijní obor **sportovní management** vznikla v roce 1957 v USA. První program aplikovaného sportovního managementu vznikl na Ohio Univerzitě. Důraz byl kladen především na kvalitu a obsah studia, které bylo zaměřeno na výchovu absolventů, kteří budou rozumět všeobecným úkolům managementu a budou je umět transformovat do různých oblastí své činnosti v oblasti managementu ve sportu.

Pojem sportovní management můžeme chápat dvěma způsoby. Za prvé jako oblast profesionálního úsilí, která je charakterizována pestrostí manažerských činností spojených se sportem a za druhé, jako oblast profesionální přípravy pro ty, kteří chtějí pracovat v oblasti managementu ve sportu (Durdová, 2002).

Čáslavová (2009, s. 18) definuje **sportovní management** jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování.“

### 2.2.1. Úrovně managementu

Management dělíme na tři úrovně:

- *top management* (nejvyšší management) – nejvyšší úroveň, dlouhodobá strategie činnosti,
- *middle management* (střední management) – výkon operativních činností,
- *first-line management* (funkční management první linie) – řízení každodenních činností organizace (Durdová, 2002).

### 2.3. Manažer, sportovní manažer

Pojmem manažer jsou tradičně označováni pracovníci s odpovědností za práci druhých, kteří jsou vybaveni určitou pravomocí. Jedná se o vedoucí, kteří řídí a vedou kolektiv pracovníků.

V současnosti je **manažer** chápán jako profese a nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení dílčích i konečných cílů a jejich zajištění (Lednický, 2008).

Oblast sportu se neustále rozšiřuje, proto se vznik profese sportovního manažera stal nutností. Povinností **sportovního manažera** je ovládat základy všeobecného managementu, které může uplatnit v kterémkoli zaměstnání souvisejícím s tělesnou výchovou a sportem (Durdová, 2002).

Sportovní manažer je označován jako:

- *manažer na úrovni vedení sportovní činnosti* – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, vyškolený expert pro řízení velkých sportovních akcí, specialista zabývající se uplatněním sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu atp.,
- *manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace* – výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.,
- *manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb* – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci marketingových agentur apod. (Čáslavová, 2009).

### 2.3.1. Manažerské vlastnosti

Manažer musí mít řadu vlastností, aby mohl plnit náročné úkoly, které jsou spojené s výkonem funkce. Tyto vlastnosti můžeme rozdělit do dvou skupin. Na vlastnosti vrozené a vlastnosti získané.

K vrozeným vlastnostem manažera patří:

- *potřeba řídit* – úspěšnými manažery se stávají pouze lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení,
- *potřeba moci* – dobří manažeři nespolehají jen na svoji autoritu, ale vycházejí ze svých zkušeností a dovedností, mají silný vliv na ostatní,
- *vhodný temperament* – manažer musí mít vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty,
- *inteligence, schopnost vcítit se.*

K získaným vlastnostem manažera patří:

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- dobrá duševní a tělesná kondice (Durdová, 2002).

### 2.3.2. Manažerské role

Manažerské role jsou činnosti, které mají různorodý charakter, v praxi se často prolínají a manažer je v rámci svých řídicích funkcí musí vykonávat (Lednický, 2008). Jedná se o následující role:

- *interpersonální role* – manažer vystupuje jako představitel, vedoucí a zprostředkovatel,
- *informační role* – vychází z informací, které manažer získává v mezilidských vztazích a dále tyto informace přenáší; manažer působí jako monitor (pozorovatel), distributor (šířitel) informací a vystupuje jako mluvčí kolektivu,
- *rozhodovací role* – znamená tvorbu strategických, taktických i operativních rozhodnutí na základě manažerské autority a přístupu manažera k získaným informacím; manažer tak rozhoduje v rolích podnikatele, poskytovatele zdrojů, řešitele konfliktu a vyjednavče,
- *administrativní role* – představují potřebu manažera vykonávat ekonomické úkoly, které zobrazují názorně úspěšnost činnosti; zařazujeme zde role administrátora, správce rozpočtu a role kontrolora plnění zadaných úkolů (Lednický, 2008).

### 2.3.3. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou aktivity, které vedoucí pracovník vykonává ve své funkci. Tyto aktivity zabezpečují splnění předem stanovených cílů, přitom dosažení cílů je zabezpečeno vzájemným souladem všech vykonávaných manažerských funkcí (Lednický, 2008).

Jednu z nejužívanějších a nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí uvedli Američané Koontz a Weihrich v roce 1993:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění pracovníků (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrola (controlling) (Durdová, 2002).

**Plánování** je informační proces, který vychází ze zajištění a využití získaných informací k diagnóze výchozí situace, odhadu plánovaného rozvoje v prostoru a čase, k výběru scénáře plánu určeného k dosažení cílů, ke stanovení postupu realizace zvoleného plánu k dosažení

stanovených cílů společnosti. Jedná se zpravidla o první fázi manažerského cyklu (Durdová, 2002).

Lednický (2008, s. 20) říká, že „**plánování** tvoří východisko manažerského působení a v podstatě je to rozhodovací proces zahrnující stanovení žádoucích cílů, výběr vhodných prostředků potřebných k jejich dosažení, stanovení použitých postupů a definování úrovně očekávaných výsledků v daném čase.“

Význam plánování spočívá především:

- *ve zvyšování efektivity* jako základu úspěšnosti manažera,
- *ve snižování rizika* a možnosti připravit se na snížení jeho záporných dopadů,
- *v realizaci organizačních změn*, neboť vytváří lepší a výhodnější představu o jejich budoucích účincích,
- *v integraci úsilí*, neboť umožní účinnou harmonizaci dílčích cílů,
- *ve vytvoření standardů výkonnosti* celé organizace (Lednický, 2008).

Z analýzy současné situace vychází **strategický plán**, který určuje prostředky k dosažení stanoveného cíle s ideou dosáhnout v budoucím prostředí takového stavu, který umožní bezproblémový a efektivní vývoj (Durdová, 2002).

Lednický (2008, s. 22) definuje **cíl** „jako koncový žádoucí stav, kterého má být na základě plánu v budoucnu dosaženo. Obecně se cíle charakterizují následujícími vlastnostmi:

- S – specific – specifický, originální, jedinečný,
- M – measurable – měřitelný,
- A – agreed – akceptovatelný, přijatelný,
- R – realistic – reálný,
- T – trackable – sledovatelný.“

V obecném pojetí je **organizování** cílevědomá a řízená činnost, jejímž hlavním cílem je uspořádání jednotlivých prvků do účelného systému a jejich aktivity koordinovat tak, aby přispěly maximální možnou měrou k dosažení stanovených úkolů systému. Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci (Lednický, 2008). Spolupráce lidí je efektivnější v jasně vytvořené struktuře, kde každý zaměstnanec zná svoji úlohu a vzájemný vztah s ostatními pracovníky (Durdová, 2002).

Hlavní principy organizování:

- účelem je pomoci při stanovování reálných cílů a principů organizační efektivity, jestliže při dosahování stanovených cílů eliminujeme nežádoucí důsledky, je organizační struktura efektivní,
- hlavním důvodem vzniku organizačních struktur je omezené rozpětí managementu,
- určením pravomocí mohou být skupiny činností ovládány manažerem a tyto pravomoci jsou spojovacím článkem v organizační struktuře, činí ji funkční,
- při respektování principu funkcionální definice organizování zahrnuje vytváření organizačních jednotek, kdy princip funkcionální definice znamená jednoznačnou definici očekávaných výsledků a delegované pravomoci pro jednotlivé postavení ve vztahu k dosahování stanovených cílů,
- dále je organizování založeno na naplňování principu vyváženosti, pružnosti a usnadnění vedení (Durdová, 2002).

**Personalistika** je personální zajištění řídicích i řízených procesů. Důraz je kladen především na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků, jejich rozmisťování a přerozdělování (Durdová, 2002).

Durdová (2002, s. 58) definuje **personalistiku** jako „obsazování jednotlivých postů v organizační struktuře, rozmisťování lidí a udržování jejich pozic.“ Dále Durdová (2002, s.58) dodává, že „účelem personalistiky je dosáhnout jistoty, že manažerské funkce jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni plnit své úkoly.“

**Vedení lidí** představuje formy, způsoby komunikace a kontaktu mezi jednotlivci a kolektivy (manažer se svými spolupracovníky). Předmětem působení manažera jsou lidé – pracovníci organizace, které musí podněcovat, motivovat a inspirovat ke splnění zadaných úkolů (Lednický, 2008).

Motivace vychází z potřeb každého jedince. Prioritními potřebami jsou základní fyziologické potřeby. Jako sekundární potřeby chápeme sebeúctu, společenské postavení, potřebu seberealizace a vlastního uplatnění apod. (Durdová, 2002).

Obr. 2.1 Maslowova teorie potřeb



Zdroj: Durdová, 2002

#### Styly vedení:

- *autoritativní styl* – představuje typ vedení, kde moc i rozhodování jsou soustředěny do osoby vedoucího, který přiděluje podřízeným přesně definované úkoly,
- *demokratický styl* – systém vedení lidí, kde vedoucí značnou část své autority předává podřízeným, zůstává mu však odpovědnost v konečných rozhodnutích,
- *liberální styl* – způsob vedení, kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících, skupina tak získává autoritu a pracovníci ve skupině si sami řeší rozdělení i postup práce (Lednický, 2008).

K tomu, aby vedoucí ovlivnil jiné jedince ke splnění povinností, cílů společnosti a realizoval tak proces vedení, je zapotřebí **moci**. Tu můžeme prezentovat v několika formách:

- *moc donucovací* – vztah nadřízeného a podřízeného, neuposlechnutí příkazu vedoucího má za následek trest,
- *moc odměňovací* – je opakem moci donucovací, splnění příkazu je motivováno odměnou, která může být hmotná či nehmotná,
- *moc odborná* – znalosti a zkušenosti nadřízeného, který díky jim získává větší uznání, prestiž a ochotu spolupracovat,

- *moc referenční* – vedené osoby se ztotožňují se svým vedoucím, domnívají se, že má patřičné vůdcovské schopnosti a vlastnosti,
- *moc zákonodárná* (legitimní) – vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii (Durdová, 2002).

**Kontrola** je zpětná vazba, jejímž posláním je podávat zpětné informace o splnění daných úkolů a povinností, případně informovat o jejich nesplnění. Zjednodušeně lze říci, že je to kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry (Lednický, 2008).

Durdová (2002, s. 66) říká, že „manažerská funkce **kontrolování** je založena na měření a korigování vykonané práce za účelem zjištění, zda jsou plněny plány a dosahováno stanovených cílů.“

Nejvýznamnější kontroly:

- *statistické údaje* – statistické zpracování dat, analýza minulých i současných statistických údajů, nejčastěji prezentována formou tabulek a grafů,
- *speciální zprávy a analýzy* – pro oblasti, kde statistickou analýzu nelze využít,
- *provozní audit* – pravidelné nezávislé hodnocení prováděné interními auditory v oblasti účetnictví, financování atd.,
- *osobní plánování* – kontrolování lidského faktoru, kontrolování probíhá přímým pozorováním (Durdová, 2002).

## 2.4. Charakteristika pojmů marketing, sportovní marketing

Kotler (2007, s. 40) definuje **marketing** „jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

Durdová (2009, s. 5) uvádí Pittse a Stotlara, kteří definují **sportovní marketing** jako „proces navrhování a zdokonalování činnosti pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“



### 2.4.1. Sponzoring ve sportu

V současné době je sponzoring jednou z možností **fotbalových** klubů, k získání dodatečných finančních prostředků, které jsou důležité pro chod klubu.

**Sponzoring** tvoří významný specifický nástroj, který slouží k získání dodatečných finančních zdrojů, věcných darů, produktů a služeb osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti za účelem dosažení jejich marketingových cílů (Durdová, 2009).

Sponzorství je ve sportu chápáno jako partnerský vztah mezi hospodářskou sférou a sportem. Přínosy sponzoringu lze spatřovat především ve:

- zvýšení povědomí veřejnosti o klubu,
- podpoře identifikace sponzora pomocí sportů,
- lokální zlepšení znalosti sponzora,
- osobní prezentaci vedení podniku (Foret, 2003).

Typy a formy sponzoringu ve sportu:

- *exkluzivní sponzor* (oficiální sponzor) – sponzor za vysokou cenu přejímá veškeré protivýkony,
- *hlavní sponzor, vedlejší sponzor* – hlavní sponzor přijímá nejlukrativnější a nejdražší protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně lukrativní reklamní možnosti,
- *kooperační sponzor* – protivýkony jsou rozděleny na větší počet odlišných sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv (Durdová, 2009).

### 2.4.2. Reklama v oblasti fotbalu

Reklama propaguje a prezentuje na veřejnosti určitý produkt, stejně jako dlouhodobou představu, kterou si o firmě mají vytvořit klíčové segmenty veřejnosti (Foret, 2003).

**Sportovní reklama**, ve svém nejužším pojetí, je reklamou využívající specifických komunikačních medií působících v oblasti sportu.

Formy sportovní reklamy ve **fotbale**:

- *reklama na dresech a sportovních oděvech* – seznamuje zákazníky s novou firmou, výrobkem či službou nebo usiluje o zvýšení povědomí a informovanosti o nich mezi veřejností (tato funkce je totožná pro všechny druhy sportovní reklamy), výhodou je styl prezentace, který je veřejností prezentován při každém vystoupení,

- *reklama na mantinelu kolem hrací plochy* – velice využívaná ve fotbale, účinnost působení na potencionální klienty prudce vzrůstá s televizním přenosem akce,
- *reklama na výsledkové tabuli* – moderní výsledkové tabule umožňují prezentaci pomocí animovaných reklamních spotů,
- *reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem* – častá a účinná prezentace sponzora, jenž umožňuje působení na rozsáhlou veřejnost,
- *internet* – účinnost internetové reklamy lze odvodit od návštěvnosti jednotlivých serverů uživateli internetu (Durdová, 2009).

## **2.5. Možnosti fotbalových klubů k získávání finančních prostředků**

### **2.5.1. Používání finančních prostředků z veřejných rozpočtů**

- *dotace občanským sdružením* – peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv; na rozdíl od příspěvku od státu, kdy je znám účel příspěvku, je organizace povinna doložit přehled o čerpání po použití dotace,
- *dotace z Evropské unie*,
- *dotace kraje* – výbory pro výchovu, vzdělání a zaměstnanost mohou poskytnout klubu dotace pro oblast mládeže, tělovýchovy a sportu,
- *rozpočet města nebo obce* – řídí se vyhláškou města, žádný právní předpis neukládá obci povinnost podporovat sport na svém území, a proto není určena žádná minimální hranice příspěvku (Durdová, 2002).

### **2.5.2. Příjmy plynoucí od členů klubu, prodej suvenýrů**

Mezi tyto možnosti získání finančních zdrojů patří příjmy z vybraných členských příspěvků, prodej vstupného a tržby z prodeje propagačních předmětů (vlaječky, dresy, plakáty).

### **2.5.3. Příjmy plynoucí z odstupného a výchovného**

**Odstupné** dostane klub, který odstoupí své postavení smluvní strany v prospěch jiného klubu a za to obdrží finanční odměnu. Výše této odměny je dána dohodou mezi kluby.

**Výchovné** je vypláceno na základě vnitřních předpisů sportovní asociace při schváleném přestupu sportovce minimálně výkonnostní úrovně. Jedná se o paušální náhradu za výdaje, které jsou spojené s výchovou sportovce (Durdová, 2002).

#### 2.5.4. Výdělečná činnost sportovní organizace

Sportovní organizace jsou neziskové, jsou tedy vytvářeny za jiným účelem, než je dosažení zisku. Svou případnou výdělečnou činností sledují fotbalové kluby dosažení finanční soběstačnosti a získání dodatečných finančních zdrojů. Za účelem realizace této činnosti můžou fotbalové kluby zakládat obchodní společnosti (Durdová, 2009).

Zdroje příjmu:

- *reklamní činnost* – výdělečná činnost spočívá v prodeji sportu jako prostředku používaného k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů,
- *pronájmy, nájemní smlouvy* – finance získané pronájmem sportovišť pro potřeby jiné organizaci,
- *prodej občerstvení, pořádání kulturně společenských akcí*, prodej sportovního zboží a služeb, které souvisejí se sportovní činností klubu (Durdová, 2002).

### 2.6. Organizování ve sportu

Většina organizací působící na území České republiky v oblasti vrcholového sportu užívá právní formu občanského sdružení. V oblasti sportu, však působí i řada dalších subjektů s odlišnou právní formou, jako například společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Durdová, 2002).

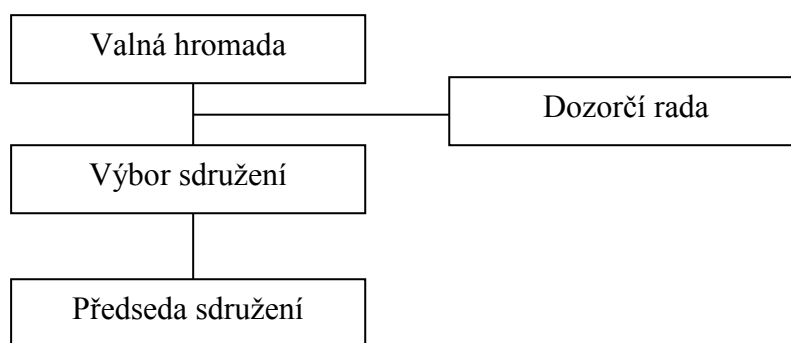
#### 2.6.1. Občanské sdružení

Podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou. Orgány státní správy mohou zasahovat do činnosti občanských sdružení jen v mezích zákona. Členem občanského sdružení se mohou stát právnické i fyzické osoby. Občanské sdružení vzniká registrací na Ministerstvu vnitra se současnou evidencí na Českém statistickém úřadě. Název, sídlo, orgány a činnost jsou vymezeny stanovami. Návrh na registraci podávají nejméně tři občané, alespoň jeden z nich musí být starší 18 let (Růžičková, 2006).

#### 2.6.2. Organizační struktura

Po provedení registrace by měl přípravný výbor svolat ustavující členskou schůzi, na které by mělo proběhnout vytvoření orgánu (viz Obr. 2.2) podle stanov.

Obr. 2.2. Obecné schéma občanského sdružení



Zdroj: Durdová, 2002

Orgány společnosti:

**Valná hromada** občanského sdružení vykonává následující činnosti:

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a služeb,
- projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady,
- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období,
- stanoví volební období orgánu,
- volí členy výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu resp. revizory účtu,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku,
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov,
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu.

**Předseda** sdružení je oprávněn:

- svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu,
- řídit zasedání výboru klubu,
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu,
- uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.

**Výbor sdružení** přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru sdružení valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc klubu vyjádřena přímo ve stanovách.

**Dozorčí rada** resp. revizoři účtů jsou oprávněni kontrolovat všechny účetní a finanční operace sdružení, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem sdružení a podávat o tom zprávy výboru sdružení a valné hromadě. Navrhují nápravná opatření v případě zjištění nedostatků (Durdová, 2002).

### 2.6.3. Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným, je formou obchodní společnosti. Založení společnosti se uskutečňuje vyhotovením zakladatelské listiny, jestliže společnost zakládá pouze jediná osoba, ať fyzická či právnická nebo sepsáním společenské smlouvy jsou-li zakladateli společnosti minimálně dvě osoby. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti (Pelikánová, 1999).

#### Organizační struktura

Obchodní zákoník předepisuje strukturu orgánů (viz Obr. 2.3), kterou musí organizační struktura společností s ručením omezeným ve sportu taktéž respektovat.

Obr. 2.3. Obecné schéma společnosti s ručením omezeným



Zdroj: Durdová, 2009

**Valná hromada** je nejvyšší orgán společnosti. K její působnosti patří:

- odmítnutí jednání učiněných před vznikem společnosti,
- schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztát, schvalování stanov,
- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů a členů dozorčí rady,
- rozhodování o zrušení společnosti.

Statutárním orgánem je jeden nebo více **jednatelů**. Má-li společnost více jednatelů, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně. Zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti, je povinností jednatelů.

Dozorčí rada:

- dohlíží na činnost jednatelů, přezkoumává roční účetní uzávěrku,
- nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje,
- podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené, která je stanovena ve společenské smlouvě (jinak jednou ročně).

Mimo orgány, stanovené obchodním zákoníkem jsou fotbalovými kluby vytvářeny orgány profesionálního managementu (Durdová, 2002).

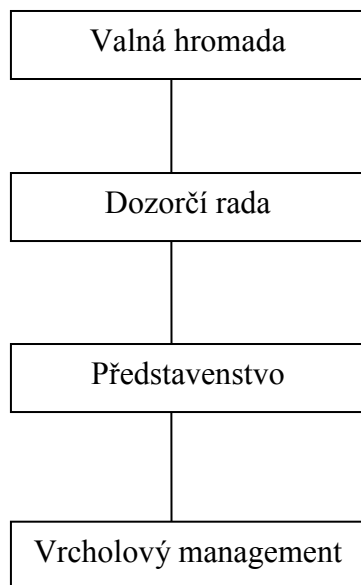
#### **2.6.4. Akciová společnost**

Akciová společnost je v obchodním zákoníku vymezena jako společnost, jejíž základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě, která odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcií je cenný papír, jsou s ním spojená práva akcionáře, který se může podílet na řízení zisku nebo likvidovaném zůstatku zániku společnosti. Akcionář neručí za závazky společnosti. Základní jmění je peněžním vyjádřením souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů všech společníků do společnosti (Pelikánová, 1999).

#### **Organizační struktura**

Tvorba je zčásti, především ve vyšších úrovních řízení, vázána obchodním zákoníkem (viz Obr. 2.4). V českém modelu se jedná o valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo, vrcholový management.

Obr. 2.4. Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: Durdová, 2002

**Valná hromada** a.s. projednává:

- změnu stanov, rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění,
- volbu a odvolání členů představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvolávání dozorčí radou,
- schválení roční účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku,
- rozhodnutí o zrušení společnosti nebo rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.

**Dozorčí rada:**

- prosazuje všechny strategické záměry akcionářů,
- dohlíží na výkon působnosti představenstva, uskutečňování podnikatelské činnosti a z vymezení obchodního zákoníku je chápána jako kontrolní orgán.

**Představenstvo** jedná jménem akciové společnosti a je jejím statutárním orgánem. Z vymezení obchodního zákoníku je chápáno jako řídicí orgán. Rozhoduje o záležitostech, které nejsou vymezeny v působnosti valné hromady.

**Vrcholový management** představuje profesionální operativní řízení společnosti. Činnost již nevymezuje obchodní zákoník, ale formuje se vzhledem ke konkrétním činnostem organizace.

Diferenciace organizačních struktur sportovních klubů začíná právě při organizování profesionálního managementu (Durdová, 2002).

## **2.7. Metody a techniky výzkumu**

Metoda je tvořena systémem pravidel a principů, které určují třídy možných systémů operací, vedoucích od určitých výchozích podmínek k dosahování určených cílů. Některé typy metod jsou určeny pouze pro jeden vědní obor, jiné mohou být určeny pro více vědních oborů (Durdová, 1999).

### **2.7.1. Rozhovor**

Rozhovor je metodou sociologického výzkumu, který je založen na bezprostředním rozhovoru výzkumníka se zkoumaným člověkem nebo skupinou osob.

Typy rozhovoru:

- *volný rozhovor* (neformální, nestrukturovaný) – vyznačuje se relativně nejvyšším stupněm volnosti při dotazování, otázky nejsou předem připraveny, vznikají během komunikace s dotazovaným, takže někdy ani nemusí vědět, že je objektem zájmu a nespornou výhodou je míra spontaneity výpovědi, klade však nároky na tazatele tuto zcela nestandardizovanou situaci zvládnout,
- *polostrukturovaný rozhovor* (rozhovor pomocí návodu, částečně řízený) – vyznačuje se předem připraveným souborem otázek, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí; tazatel může kladené otázky částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny, v zásadě tento typ rozhovoru kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru (volného a strukturovaného),
- *strukturovaný* (řízený, strukturovaný s otevřenými otázkami) - jedná se o rozhovor, v němž jsou již určeny jak otázky, které je potřeba položit, tak jejich pořadí; otázky jsou většinou otevřené, často však v předem určené a tedy závazné formulaci (Reichel, 2009).

Zdroje chyb při rozhovoru:

- přílišné sebevědomí tazatele, sugestivní kladení otázek,
- vliv věku tazatele, pohlaví, dialektu,
- účast dalších osob, které narušují průběh rozhovoru,



- vyjádřením vlastního názoru může dojít k ovlivnění dotazovaného,
- velký sociální rozdíl mezi tazatelem a dotazovaným (Durdová, 1999).

### 2.7.2. Analýza SWOT

SWOT analýza je druh jednoduché strategické analýzy, která se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti a na hrozby a příležitosti, které se vyskytují v makro, i mikrookolí společnosti. Cílem společnosti by mělo být:

- minimalizovat hrozby a využívat příležitosti,
- omezit slabé stránky a rozvíjet silné stránky.

Přibližujeme-li metodu SWOT, je možné vyjít z definice strategie, která ji považuje za vytvoření budoucího způsobu vedení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, snaží se využít budoucí příležitosti, těží ze silných stránek firmy a likviduje nebo odstraňuje její slabé stránky (Weber, 2009).

Rozdělení SWOT analýzy:

- S – strengths – silné stránky firmy,
- W – weaknesses – slabé stránky firmy,
- O – opportunities – příležitosti firmy,
- T – threats – hrozby okolí firmy.

Vedení společnosti musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž firma čelí. Účelem SWOT analýzy je přinutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Všechny **hrozby**, však nevyžadují stejnou pozornost. Manažer by měl posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které mohou způsobit. Dále by se měl zaměřit na nejvíce pravděpodobné hrozby a vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat. **Příležitost** se vyskytuje tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny ve svůj prospěch. Vyhodnocením jednotlivých příležitostí by manažer měl určit potencionální přitažlivosti a pravděpodobnosti tak, že společnost v daném případě uspěje. Snaha o využití příležitostí má svá rizika. Při vyhodnocování tak musí manažer rozhodnout, zda očekávané výnosy tato rizika ospravedlní. V závislosti na silných stránkách společnosti může vývoj představovat příležitost, stejně jako riziko (Kotler 2007).

**Silné a slabé stránky** analýzy SWOT neobsahují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke **kritickým faktorům úspěchu**. Obsáhlý seznam prozrazuje neschopnost rozlišit, co je důležité. Pokud je firma v určitém oboru úspěšná, ale konkurence je lepší, je to i nadála slabá stránka firmy. Kritické faktory úspěchy jsou silné a slabé stránky, které mají největší vliv na úspěch organizace. Měří se ve srovnání s konkurencí (Kotler, 2007).

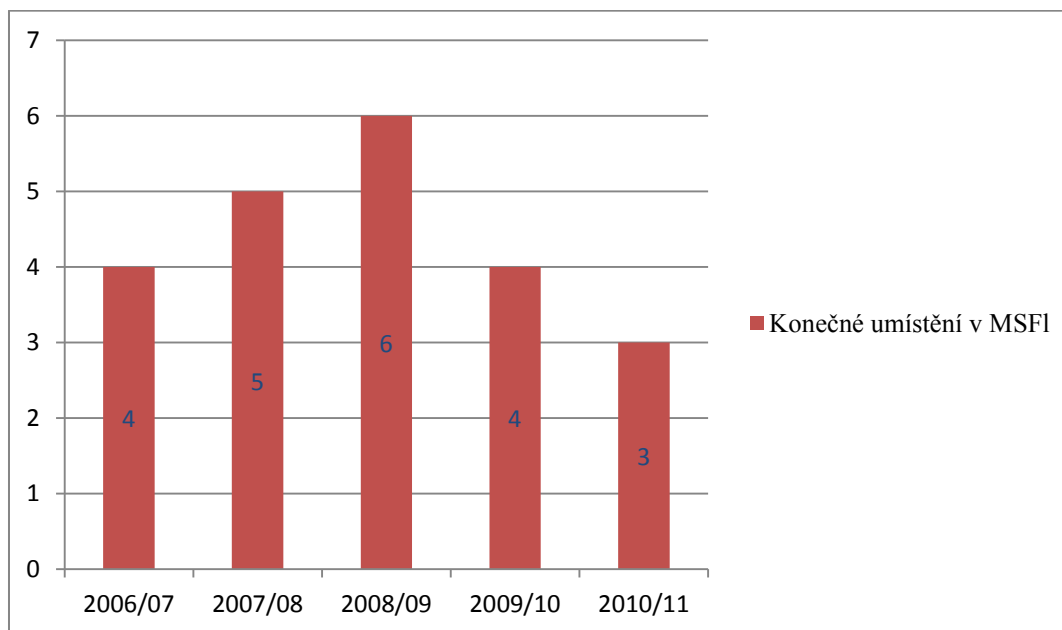
V bakalářské práci byl využit **polostruktuovaný rozhovor**, který se vyznačuje předem připravenými otázkami, ale také možností dotazovaného bezprostředně reagovat a **analýza SWOT**, pomocí které byly rozebrány silné, slabé stránky sdružení a jeho příležitosti a hrozby.

### 3. Výzkumné šetření

#### 3.1. Popis zkoumaného klubu MFK Frýdek - Místek

**Sportovní historie** klubu se datuje rokem 1919, kdy vznikl z iniciativy několika zaměstnanců závodu Karlovy huti kroužek fotbalu pod názvem Karlovohutní fotbalový klub. K jedné ze změn názvu došlo v roce 1960, a to na TJ Válcovny plechu, pod kterým klub hrál následující dlouhá léta. Největší úspěch frýdeckomísteckého fotbalu znamenal postup do 1. fotbalové ligy v sezóně 1976-1977, ve které však klub hrál pouze jeden rok. V roce 2004 se klub dostal do ekonomických problémů a s pomocí lidí, kterým nebyl osud klubu lhostejný, vzniklo občanské sdružení Fotbal Frýdek - Místek. Dne 20. ledna 2005 schválil výkonný výbor ČMFS převod členských práv z FK Frýdek - Místek na Fotbal Frýdek - Místek, o.s. Tímto krokem začala nová kapitola postupné stabilizace fotbalu ve Frýdku - Místku. Od fotbalové sezóny 2006/2007 hraje klub MSFL (viz graf 3.1.). V roce 2011 klub změnil svůj název na MFK Frýdek – Místek [13].

Graf 3.1. Konečné umístění MFK Frýdek- Místek v MSFL za posledních 5 let



Zdroj: Vlastní zdroj

V roce 2008 převzalo město Frýdek - Místek od Válcoven plechu fotbalový stadion Stovky. V roce 2009 zde bylo vybudováno hřiště s umělou trávou, které splňuje přísné podmínky mezinárodní fotbalové federace FIFA a je využitelné po celý rok. V roce 2010 byla

dokončena druhá etapa rekonstrukce stadionu. Ta zahrnovala vybudování zbrusu nového zázemí pro mládežnické fotbalisty, které se řadí k nejmodernějším v České republice, ale také opravu hlavní tribuny, vstupní brány a pokladen, instalaci závlahového systému trávníků, dobudování chybějící dešťové a splaškové kanalizace, zakoupení moderní časomíry s LED obrazovkou a vybudování umělého osvětlení v celém fotbalovém areálu. Do fotbalového areálu Stovky bylo investováno skoro 83 000 000,- Kč, přičemž 68 000 000,- Kč bylo hrazeno z dotace EU v rámci Regionálního operačního programu a 15 000 000,- Kč uvolnilo město Frýdek - Místek ze svého rozpočtu. V roce 2012 se připravuje 3. etapa rekonstrukce. Je zaměřena na hlavní budovu, v níž vzniknou nové kabiny pro muže [14].

## **Specifika klubu**

Stadion Stovky

Horní 3276

738 01 Frýdek - Místek

Email: [fotbalfm@802.cz](mailto:fotbalfm@802.cz)

Tel: +420 595 534 534, +420 725 581 534

Oficiální barvy klubu: modrá a bílá

Obr. 3.1. Logo MFK Frýdek - Místek



Zdroj: <http://www.mfkfm.cz/>

### 3.2. Představení města Frýdek - Místek

Statutární město Frýdek - Místek je od 1. července 2011 generálním partnerem fotbalového klubu, aktivně se podílí na jeho fungování a klub se od roku 2011 jmenuje městský fotbalový klub Frýdek - Místek. Město fotbalový klub podporuje částkou 7 000 000,- Kč ročně, což je zhruba 58% příjmů z rozpočtu klubu. Statutární město Frýdek - Místek se nalézá na středním toku řeky Ostravice. Frýdek - Místek původně tvořila dvě města – moravský Místek a slezský Frýdek. Ke spojení měst došlo v roce 1943 a dodnes se používá název Frýdek - Místek. Město má kvalitní sportovní zázemí, a to jak pro aktivní sportovce, tak i pro rekreační sportovce. Sportovní atrakcí města je venkovní i krytý aquapark, který se nachází v blízkosti přehrady Olešná.

Tab. 3.1. Základní informace o městě Frýdek - Místek

Rozloha:	5161 ha
Počet obyvatel:	59 818
Střední nad. výška:	304 m n. m.
Primátor:	Mgr. Petr Cvik

Zdroj: vlastní zdroj

Obr. 3.2 znak města Frýdek - Místek



Zdroj: <http://www.frýdek-místek.cz>

Obr. 3.3 poloha města Frýdek - Místek

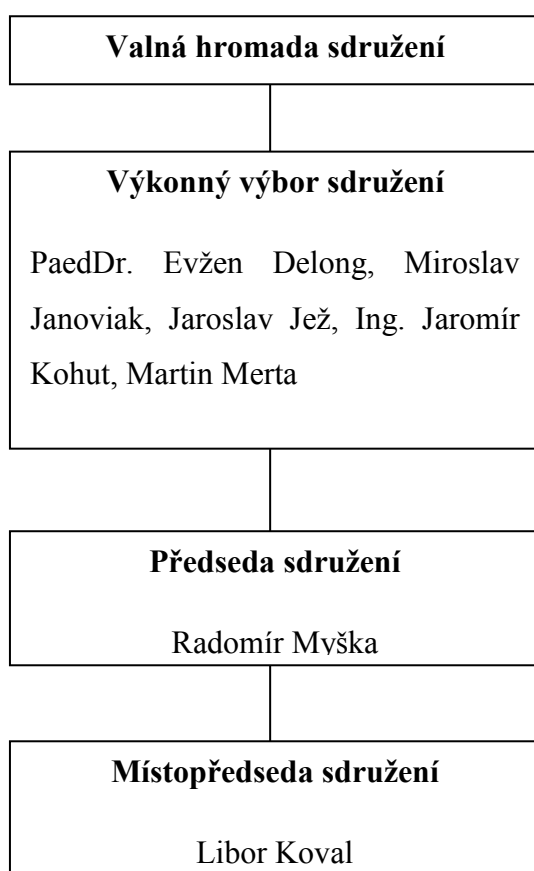


Zdroj: <http://www.frýdek-místek.cz/>

### 3.3. Organizační struktura zkoumaného klubu

Od 1. 7. 2011 je fotbalový klub MFK Frýdek – Místek občanským sdružením, dle zákona č. 83/1990 Sb. O sdružování občanů. Nejvyšším orgánem sdružení je valná hromada, která se dle stanov schází jednou za čtyři roky (v případě nutnosti lze svolat mimořádnou valnou hromadu) a projednává nejdůležitější záležitosti klubu. Výkonný výbor fotbalového klubu se skládá z pěti členů. Předsedou sdružení je p. Radomír Myška a místopředsedou sdružení je p. Libor Koval.

Obr. 3.4 organizační schéma MFK Frýdek - Místek



Zdroj: vlastní zdroj

Management klubu se skládá z prezidenta klubu Radomíra Myšky, který se stará o plynulý a bezproblémový chod klubu, sportovního ředitele (manažera) Mgr. Milana Duhana, který má na starost koordinační činnost vedení vedoucích trenérů jednotlivých kategorií (dorostenecká, žákovská a přípravky) po organizační, sportovní stránce a smluvní náležitosti s hráči. Dále také z generálního manažera mužstva mužů PaedDr. Evžena Delonga, šéftrenéra

SCM Ing. Petra Mrázka, vedoucího účetnictví Ing. Matouše Háby a o pokladnu klubu se stará Xenie Kuczerová.

**Nedílnou součástí sdružení je také realizační tým mužů:**

trenér – Mgr. Milan Duhan,

asistent trenéra – Karel Orel,

generální manažer – PaedDr. Evžen Delong,

vedoucí mužstva – František Vojvodík,

masér mužstva – Mgr. Pavel Kocich,

lékař mužstva – MUDr. Ilja Černoševič.

Kádr mužstva pro sezónu 2011/2012 má 23 hráčů. Z toho 18 hráčů je kmenových hráčů sledovaného klubu, kteří mají s klubem podepsanou amatérskou smlouvu a pouze 5 hráčů na hostování, kteří podepsali podmínky o hostování v klubu. Mužstvo mužů hraje své domácí zápasy na stadionu ve Frýdku - Místku, který má kapacitu 12 400 míst (z toho 10 000 stání, 2400 sezení). Vlastníkem stadionu s názvem „Stovky“ je statutární město Frýdek - Místek.

Klub MFK Frýdek - Místek si zakládá na důkladné a precizní práci s mládeží. Ve Frýdku - Místku působí 13 mládežnických družstev. Pro přípravu mají družstva vynikající podmínky, tři přírodní travnatá hřiště a hřiště s umělým povrchem v jednom areálu. Součástí areálu je také moderní budova pro mládež, která mladým hráčům nabízí prvotřídní zázemí. Součástí budovy jsou šatny, posilovna nebo společenská místnost, kde se konají schůzky trenérů s rodiči. Dorostenecká kategorie U - 19 hraje MSDL, což je druhá nejvyšší dorostenecká soutěž v České republice. Tyto skutečnosti řadí MFK Frýdek - Místek k absolutní špičce výchovy mladých hráčů v regionu.

Mládežnická družstva jsou rozdělena do tří kategorií podle věku. Cílem vedení klubu je vychovat a připravit mladé hráče tak, aby byli plnohodnotně připraveni nastoupit k přípravě v mužské kategorii. Největším úspěchem a odměnou práce managementu ve spolupráci s trenéry mládeže je nominace Tomáše Hoppa do české reprezentace kategorie U - 18 a Davida Musiola do polské reprezentace kategorie U - 19.

## **Schéma mládežnických kategorií MFK Frýdek - Místek**

### **Dorostenecká kategorie**

*kategorie U - 19*

Trenér: Mrázek Petr

Asistent: Němec Petr st.

*kategorie u - 17*

Trenér: Vojvodík Roman

Asistent: Uherek Pavel

*kategorie U - 16*

Trenér: Schafer Svatopluk

Asistent: Kubala Milan

### **Žákovská kategorie**

*kategorie U - 15*

Trenér: Šponiar Jan

Asistent: Vokoun Tomáš

*kategorie U – 14*

Trenér: Kořínek Kamil

Asistent: Vokoun Tomáš

*kategorie U – 13*

Trenér: Macíček Lubomír

Asistent: Schedling Robert

*kategorie U – 12*

Trenér: Šmíd Radek

Asistent: Rojíček Martin

### **Kategorie přípravky**

*kategorie U – 11*

Trenér: Bardoň Josef

Asistent: Konečný Roman

*kategorie U – 10*

Trenér: Punda Radek

Asistent: Brojač Alan

*kategorie U – 9*

Trenér: Hutník František

Asistent: Murín Radek

*kategorie U – 8*

Trenér: Raška Kamil

Asistent: Šponer Milan

### **Kategorie předpřípravky**

*ročník 2005*

Trenér: Tomáš Vokoun

Asistent: Roman Šimánek

*ročník 2006*

Trenér: Kamil Kořínek

Asistent: Punda Radek



## **Cíle klubu MFK Frýdek - Místek**

Vedení klubu má před každou sezónou vytyčené cíle, které na sebe úzce navazují a snaží se jich dosáhnout. Jedná se o cíle v oblasti *ekonomické, sportovní a divácké podpory*.

Cíle v **ekonomické oblasti** jsou pro klub prioritní, jedná se o úzkou spolupráci s vedením města Frýdek - Místek, které je generálním partnerem klubu a jeho finanční podpora je pro klub nezbytná. Dále navázat na úspěšnou spolupráci se stávajícími partnery, snaha o získání nových partnerů pro klub a vychovat vlastní hráče, které by klub prodal v rámci fotbalového trhu.

**Sportovní cíle** managementu pro sezónu 2011/2012 jsou hrát se všemi družstvy (muži, dorost, žáci) atraktivní fotbal, obsadit nejvyšší příčky ve všech kategoriích a soutěžích, ve kterých jsou družstva MFK Frýdek – Místek registrována.

**A muži** - cílem A mužstva v sezóně 2011/2012 je pokusit se postoupit do 2. fotbalové ligy. Po podzimní části MSFL se mužstvo nachází na druhém místě tabulky s počtem 31 bodů, o 5 bodů méně než HFK Olomouc.

**B muži** – B mužstvo mužů bylo založeno ve fotbalové sezóně 2008/2009 s cílem usnadnit přechod mladých hráčů z dorostenecké do mužské kategorie. V sezóně 2010/2011 se podařilo družstvu vyhrát fotbalovou soutěž 1.B třída. Dokázalo tak potřetí v řadě obsadit první místo v tabulce a opět postoupit do vyšší fotbalové soutěže (2008/2009 okresní soutěž, 2009/2010 okresní přebor), za což bylo odměněno fotbalovou asociací ČR, za dobrou prezentaci fotbalu. V sezóně 2011/2012 je mužstvo po podzimní části na prvním místě 1.A třídy s jednoznačným cílem postupu do vyšší soutěže.

**U – 19 dorost** – snaha připravit co nejvíce talentovaných hráčů pro potřeby mužských celků a zároveň snaha o postup do celostátní fotbalové ligy dorostu.

Výsledkem dobré práce vedení klubu s mládeží jsou odchovanci. Mezi nejvýznamnější odchovance klubu patří Václav Svěrkoš (fotbalově působil v Německu, Řecku), v sezóně 2011/2012 hraje v Baníku Ostrava a Marek Čech (působil v Rusku) hraje ve Viktorii Plzeň, která reprezentovala český fotbal v nejprestižnější klubové fotbalové soutěži, lize mistrů.

Fotbal je v současné době nejpobulárnějším sportem ve Frýdku - Místku. **Divácká podpora** je dobrou vizitkou za kvalitní práci vedení klubu. Diváci jezdí s klubem také k zápasům na hřištích soupeřů. Klub podporují dvě skupiny fanoušků, které se jmenují Huli sGang a Hujeři.

Tyto skupiny provozují vlastní internetové stránky, na kterých si domlouvají společnou choreografii a podporu klubu.

Mezi úspěch v historii managementu klubu z hlediska splnění cíle sportovního, ekonomického a divácké podpory, můžeme zařadit účinkování klubu v Poháru fotbalové asociace ČR. V sezóně 2007/2008 klub porazil ve 3. kole Baník Ostrava v poměru 1:0 a ve 4. kole (nejlepší umístění klubu) prohrál s Jabloncem 1:2. Obě tato utkání navštívilo ve Frýdku – Místku přibližně 8000 diváků. V sezóně 2008/2009 klub prohrál ve 3. kole se Spartou Praha 0:1. Toto utkání navštívilo 12 400 diváků (vyprodaný stadion).

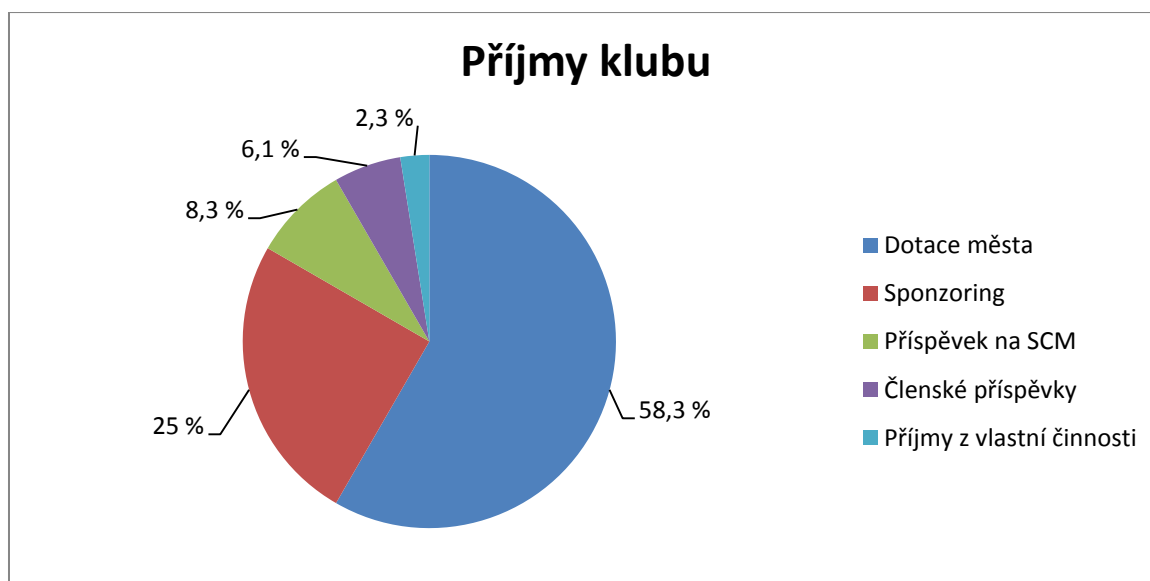
### 3.4. Hospodaření klubu

Management klubu má za úkol sestavit rozpočet. Rozpočet klubu se skládá z části příjmové a části výdajové. Otázka financování klubu není v prostředí českého sportu příliš populární, protože kluby nemají v oblibě zveřejňovat interní finanční záležitosti. Z rozhovoru se sportovním manažerem a osobní komunikací s prezidentem klubu bylo zjištěno, že rozpočet klubu byl v posledních letech ustálen kolem částky 12 000 000,- Kč.

#### Příjmy fotbalového klubu

V grafu 3.2 je zachyceno vyjádření příjmů klubu v roce 2011.

Graf 3.2 Procentuální vyjádření příjmu klubu



Zdroj: vlastní zdroj

## Dotace města

Město Frýdek - Místek je generálním partnerem fotbalového klubu a přispívá částkou 7 000 000,- Kč na rok. Z toho je použito 3 600 000,- Kč na údržbu a provoz areálu stadionu, 1 800 000,- Kč na zabezpečení fungování mládežnických družstev a 1 700 000,- Kč na provoz mužských týmů.

## Sponzoring

Velice důležitou součástí příjmů je sponzoring, který se uskutečňuje formou daru nebo reklamy. Částka získána klubem ze sponzoringu se pohybuje přibližně kolem 3 000 000,- Kč ročně. Sponzoring a reklama jsou podrobně rozebrány v kapitole 3.4.1.

## Členské příspěvky

Klub vybírá členské příspěvky ve výši 300,- Kč za jeden měsíc. Příspěvek se nevybírá za měsíc prosinec, ve kterém mají fotbalisté dovolenou. Klub má 223 mládežnických hráčů a jejich příspěvek je 735 900,- Kč za rok (viz Tab. 3.2). Vybírání členských příspěvků se nevztahuje na mužskou kategorii.

Tab. 3.2 Členské příspěvky

Členské příspěvky		
Kategorie	Počet hráčů	Výše příspěvků
U - 19	20	300,- Kč
U - 17	22	300,- Kč
U - 16	20	300,- Kč
U - 15	21	300,- Kč
U - 14	20	300,- Kč
U - 13	22	300,- Kč
U - 12	21	300,- Kč
U - 11	23	300,- Kč
U - 10	22	300,- Kč
U - 9	11	300,- Kč
U - 8	21	300,- Kč
Celkem:	223	735 900,- Kč

Zdroj: vlastní zdroj

## **Příspěvek ze státního rozpočtu**

Fotbalový klub MFK Frýdek - Místek je SCM (viz příloha). Má tedy nárok na dotaci dle kritérií stanovených MŠMT, které zasílá dotace na sportovní svazy a ty následně dotace přerozdělují sportovním klubům. Příspěvek na SCM pro klub v roce 2011 činil částku přibližně 1 000 000,- Kč. Klub dotaci použil na sportovní přípravu, zabezpečení sportovců a členů realizačního týmu, mzdové náklady trenérů a členů realizačního týmu.

## **Příjmy z vlastní činnosti klubu**

### *Prodej zpravodajů*

Zpravodaj je prodáván pořadateli během každého domácího utkání. Cena zpravodaje je 10,-Kč a diváci si v něm mohou přečíst sestavy obou družstev, průběžnou tabulku soutěže, rozhovor mapující situaci a dění v klubu během uplynulého týdne a seznam sponzorů. Zpravodaje jsou slosovateľné a během každého domácího utkání jsou vybráni tři výherci, kteří se stávají během poločasové přestávky exekutory pokutových kopů (přímý kop ze vzdálenosti 11m) o odměnu 50,-Kč za proměněný pokutový kop, který kope každý výherce 3 krát.

### *Prodej suvenýrů*

Mezi suvenýry řadíme šály, čepice, minidresy do auta a dresy, na kterých je podtisk s logem nebo názvem klubu. Ceny jednotlivých suvenýrů jsou různé. Minidres do auta stojí 100,-Kč, šály a čepice stojí 200,-Kč a fotbalový dres stojí 500,-Kč.

### *Pronájem umělé trávy*

Součástí areálu je také umělá tráva, která byla vybudována v roce 2009. Umělou trávu si můžeme rezervovat na sekretariátu klubu. Pronájem umělé trávy stojí 1000,-Kč za jednu hodinu a s osvětlením hrací plochy 1400,-Kč za hodinu. Umělá tráva je využívána především kluby z okolí Frýdku - Místku a to převážně v zimních měsících.

### *Prodej vstupného*

Diváci Frýdku - Místku jsou pověstní svým kladným vztahem k fotbalu a to se také projevuje na návštěvnosti a s tím souvisejícím příjmem ze vstupného. Ceny vstupenek se liší podle místa, pohlaví a věku (viz. Tab. 3.3). Domácí zápasy navštěvuje průměrně 900 diváků. Vypočítat přesný příjem klubu ze vstupného na jeden zápas je velmi složité, protože mezi tyto diváky se řadí také ženy, děti a majitelé permanentních vstupenek, kteří neplatí jednorázové

vstupné. Bylo zjištěno, že klub registruje přibližně 150 vydaných permanentek na sezónu (patří zde i permanentky určené pro sponzory).

Tab. 3.3 Ceny vstupenek

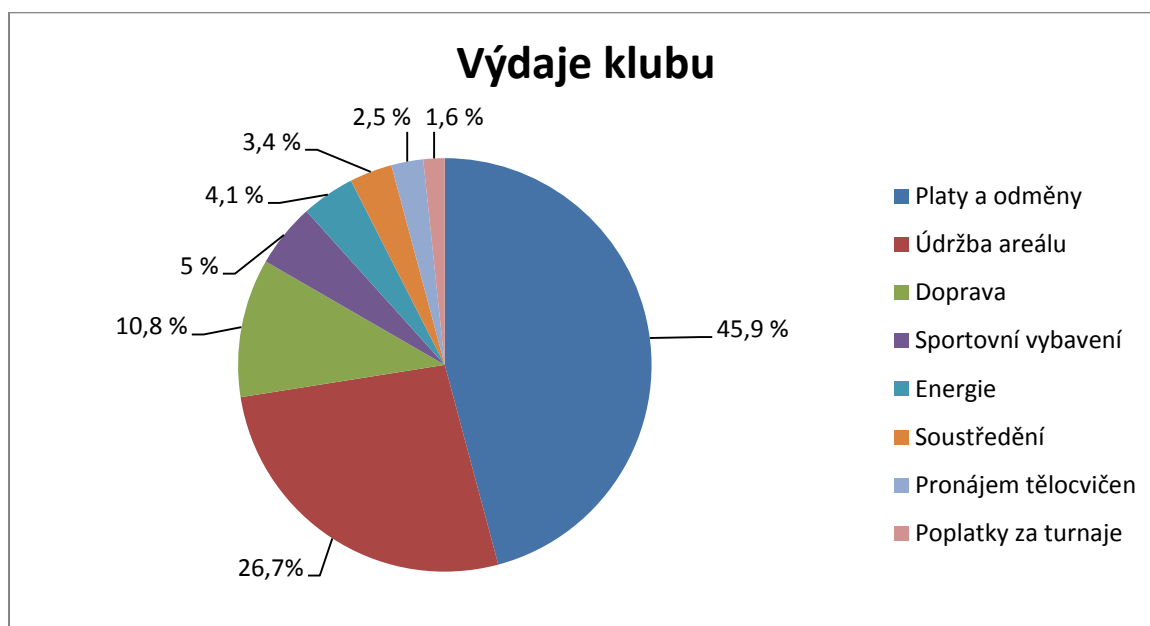
Ceny vstupenek	
Typ vstupenky:	Cena
Obyčejná (tribuna)	40 Kč
Zlevněná (stání)	20 Kč
Děti do 15 let, ženy	Zdarma
Permanentka	300 Kč

Zdroj:vlastní zdroj

## Výdaje fotbalového klubu

V grafu 3.3 je zachyceno vyjádření výdajů klubu v roce 2011.

Graf 3.3 Procentuální vyjádření výdajů klubu



Zdroj: vlastní zdroj

Největší část výdajů klubu jsou platy, odměny hráčů a zaměstnanců klubu ve výši přibližně 5 500 000,- Kč. Další významnou položkou je údržba areálu, který zahrnuje hlavní budovu s tribunou, budovu pro mládež, tři travnatá hřiště a jedno hřiště s umělou trávou a to ve výši přibližně 27% celkových výdajů. Doprava hráčů je další položkou výdajů a zahrnuje dopravu všech družstev k mistrovským a přátelským utkáním, dopravu mládeže na turnaje a cestovné pro hráče, kteří musejí dojíždět. Zbylé výdaje klubu již nejsou tak vysoké položky. Patří zde výdaje na letní a zimní soustředění, na koupení sportovního vybavení pro hráče (míče, tréninkové oblečení, pomůcky), pronájem tělocvičny v průběhu zimní přestávky a poplatky za turnaje mládežnických týmů.

### **3.4.1. Reklama a sponzoring**

Sponzoring a reklama hrají důležitou roli při získávání financí klubu. Klub nabízí zájemcům různá místa, kde mohou své reklamy umístit. Jedná se o místa na plotě kolem hrací plochy, ve zpravodajích, na LED obrazovce a na dresech. Přesné finanční částky, které klub získává od partnerů, nebyly dodány, a proto nejsou v bakalářské práci uvedeny.

### **Partneři klubu**

Klub má jednoho generálního partnera, deset hlavních a několik vedlejších partnerů. Klub spolupracuje také se třemi mediálními partnery.

#### **Generální partner:**

Statutární město Frýdek - Místek.

#### **Hlavní partneři:**

- ArcelorMittal Ostrava a.s.,
- JMB – STEEK s.r.o.,
- VÚHŽ,
- Nadační FOND KIMEX,
- Hyundai Motor Czech s.r.o.,
- Huisman konstrukce s.r.o.,
- Elora Group s.r.o.,
- Link CZ s.r.o.,

- TS a.s.,
- ZP MINISTERSTVA VNITRA ČR.

#### **Další partneři:**

Lesostavby Frýdek-Místek, Arcimpex s.r.o., Ekomor s.r.o., H.A.S. spol. s.r.o., Mayr – Melnhof Holz Holding, VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČR, RWE Energie s.s., Tiskárna Kleinwachter, KM Travel © 2012 TVARBET MORAVIA, a.s., ELMA Nováček s.r.o., Zelený pažit s.r.o., Ponožky MIKETA, CABOLS CORP s.r.o., Sepetná v.o.s., SaS COLOR s.r.o., KIEALR ELEKTRO s.r.o., AUTO HERC, AMC GASTRONOM CZ s.r.o., PAKET, FERRIT s.r.o., EVANS s.r.o., MADRY s.r.o., Autoservis Bártek a syn spol. s.r.o..

#### **Mediální partneři:**

- RADIO ČAS ROCK,
- MORAVSKOSLEZSKÝ DENÍK,
- Helsinki group s.r.o..

## **Reklama**

Možnosti reklamy, kterou klub nabízí svým partnerům.

#### **Reklama na plotě kolem hrací plochy**

Reklama v prostorech kolem hřiště je v mnoha sportech velice hojně využívána, ani fotbal není výjimkou. Vedením klubu byla stanovena cena za reklamu na plotě o rozměru 1 m<sup>2</sup> na 20 000,- Kč. S velikostí reklamy se nepochybně zvyšuje také cena reklamy. Tento typ reklamy se v klubu nachází pouze na plotě naproti hlavní tribuny. Proto je pro sponzory velice lukrativní.

#### **Reklama na internetu**

Klub na svých internetových stránkách prezentuje seznam všech partnerů, kteří klub podporují. Partner je prezentován názvem a logem. Pokud klikneme na logo, budeme odkázáni na internetovou stránku partnera. Seznam partnerů klubu je na stránce <http://mfkfm.cz/partneri/>.

### **Reklama na LED obrazovce**

LED světelná tabule byla instalována v roce 2011. Klub v současné době nemá reklamu na světelné tabuli zpoplatněnou. Reklama je promítána pomocí animačních spotů během poločasové přestávky.

### **Reklama na dresu**

V probíhající sezoně 2011/2012 se na dresu nachází pouze reklama generálního partnera klubu statutárního města Frýdek – Místek a logo klubu. Reklama je na zadní straně dresu nad číslem hráče a logo klubu je na přední straně dresu v levé horní části.

### **Reklama ve zpravodaji**

Zpravodaj je prodáván během každého domácího utkání ve formátu A5. Na zadní straně je seznam partnerů klubu i s logem partnera. Cena reklamy se odvozuje od velikosti a pohybuje se v rozmezí 5 000,- Kč až 20 000,- Kč.

### **Reklama na permanentkách, plakátech a vstupenkách**

Jednou z dalších možností reklamy jsou plakáty, které zvou diváky na utkání a jsou vylepeny na divácký strategických místech tak, aby oslovily co nejvíce diváku a přilákaly je na stadion. Reklamu lze umístit také na zadní stranu vstupenky a permanentky.

## **3.5. Rozhovor se sportovním manažerem**

K bakalářské práci byl použit polostrukturovaný rozhovor. Během rozhovoru nebylo užito žádných přístrojů ani záznamové zařízení.

Na kladené otázky odpovídal sportovní manažer MFK Frýdek - Místek Mgr. Milan Duhan.

- 1. Jak dlouho působíte ve funkci sportovního manažera ve Frýdku - Místku a jak jste se k této práci dostal?*

Ve funkci působím od 1. 7. 2011. Při nástupu do Frýdku - Místku mi bylo vedením MFK Frýdek - Místek nabídnuto vedle vykonávání funkce hlavního trenéra prvního mužstva mužů také působit v roli sportovního manažera.



2. *Jaké bylo Vaše dřívější zaměstnání?*

Působil jsem jako asistent trenéra v 1. fotbalové lize a vedoucí mládeže ve fotbalovém klubu FC Hlučín.

3. *Jaké je Vaše vzdělání?*

Vysokoškolské.

4. *Co je náplní vaší práce?*

Je to koordinační činnost vedení vedoucích trenérů jednotlivých kategorií (dorostenecká, žákovská a přípravky) po organizační a sportovní stránce, spolupráce s vedením města a sponzory. Dále jsou to smluvní náležitosti, které jsou ve vztahu klub – trenér nebo klub – hráč.

5. *Pracujete ve skupině lidí nebo jako jednotlivec?*

Na této pozici jsem v klubu sám.

6. *Ve svém oboru jste se setkal s mnoha lidmi. Jakými vlastnostmi a schopnostmi by podle Vás měl sportovní manažer disponovat? Máte svůj vzor nebo koho jako sportovního manažera uznáváte a jeho práci se chtěl přiblížit (nemusí jít jen o fotbal)?*

- Pokora,
- charisma,
- komunikativnost,
- vůdcovské schopnosti,
- racionální myšlení.

Svůj manažerský vzor nemám, snažím se o zodpovědnou a spolehlivou práci, která bude pro chod klubu přínosem.

7. *Jaký styl vedení preferujete?*

Demokratický. Preferuji domluvu mezi všemi.

8. *Jak získáváte pro klub sponzory a jaké jsou Vaše poznatky z této spolupráce?*

Sponzory získáváme ve spolupráci s ředitelem klubu. Snažíme se oslovit co nejvíce firem z regionu. Jedná se většinou o firmy nebo fyzické osoby, které jsou nějakým způsobem

s klubem spojeny osobními zájmy nebo mají vztah k regionu. Za jejich finanční podporu se jim snažíme také i něco nabídnout, ať už formou reklamy na stadionu nebo VIP vstupenek na naše domácí utkání.

*9. Preferujete spolupráci s jedním hlavním sponzorem nebo s několika menšími?*

Vize klubu je mít generálního partnera a několik dalších sponzorů. V současné době máme generálního partnera a tím je město Frýdek - Místek. Dále má klub několik hlavních a vedlejších partnerů. Klub má také tři mediální partnery.

*10. Projevila se ekonomická krize v zájmu a spolupráci sponzorů? Jak?*

Určitě, a to ve velkém měřítku. Před krizí byla situace daleko lepší. Firmy měly daleko větší chuť spolupracovat, teď se mnohdy musí zaměřit na to, aby vůbec přežily.

*11. Pomáhá vám v činnosti klubu aktivně město? Jakým způsobem?*

Město Frýdek - Místek je v současné chvíli generálním partnerem klubu. Zajišťuje financování spojené s provozem stadionu, zabezpečuje dotaci mládeže i mužského celku. V posledních letech spolupráce hodně vzrostla.

*12. Jak Váš klub pracuje s dětmi a mládeží? Jaké možnosti dětem nabízíte?*

V posledních letech na velmi vysoké úrovni. Působí zde děti od 5-ti let a máme zde 13 mládežnických mužstev. Nabízíme dětem možnost nastoupit do sportovních tříd, kdy úzce spolupracujeme s 9. základní školou ve Frýdku - Místku a trenér Mgr. Kořínek působí zároveň jako učitel tělesné výchovy ve škole. Dále nabízíme vynikající tréninkové a trenérské zázemí a v dorostenecké kategorii jsme zařazeni do SCM, jako ostatní kvalitní kluby v České republice. Z dotací jsme postavili hřiště s umělým povrchem a novou budovu se zázemím pro mladé hráče.

*13. Jaký typ hráčské smlouvy a na jak dlouho u Vás hráči podepisují? Mají všichni hráči stejné smlouvy? Nabízíte hráčské smlouvy také hráčům mládežnických družstev?*

S hráči podepisujeme amatérské smlouvy s dobou platnosti na půl roku. Hráči mají různé smlouvy, výši odměny určujeme podle výkonnostního hlediska. Hráčům mládežnických družstev smlouvy nenabízíme, výjimkou jsou pouze hráči, kteří se proboují do kádru mužů.

*14. Jaké vidíte největší problémy současného sportovního managementu?*

Největší problémy vidím v kompetencích, které nastaví klub tak, aby se sportovní management musel dožadovat financí po výkonném výboru nebo řediteli klubu. Pokud by dostal tento úsek finanční obnos na celou sezónu a věděl by dopředu, v jakém finančním pásmu může ročně pracovat, byla by práce jednodušší a výsledek práce kvalitnější.

*15. S jak velkým finančním rozpočtem hospodaříte a kolik finančních prostředků Vás stojí jednotlivá družstva?*

Bohužel tyto přesné informace nemám. Vím jen, že celý klub na jeden kalendářní rok potřebuje kolem 12 miliónů korun. V době současné krize, se však tento rozpočet snažíme v rámci možností snížit.

*16. Jste spokojen se současnou situací, která v klubu panuje? Co byste změnil?*

Dnešní situace v klubu je z hlediska ekonomického i sportovního stabilizovaná, a to je v současné době nejdůležitější. Určitě bych chtěl ještě více rozvíjet trenérské dovednosti našich mládežnických trenérů, kteří by svými zkušenostmi ještě více zkvalitnili přípravu našich mladých hráčů, a také bych chtěl pro tréninkové jednotky více kvalitních travnatých ploch.

## 4. Shrnutí výsledků šetření

### 4.1. Aplikace SWOT analýzy

Pomocí získaných poznatků o klubu MFK Frýdek - Místek je sestavena jednoduchá SWOT analýza.

Tab. 4.1 Aplikace SWOT analýzy

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- divácká podpora,</li><li>- podpora města,</li><li>- práce s mládeží,</li><li>- zázemí areálu,</li><li>- webové stránky.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nezrekonstruovaná část stadionu,</li><li>- nízká úroveň regenerace,</li><li>- nízká soutěž.</li></ul>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- zkvalitnění služeb,</li><li>- postup do 2.ligy,</li><li>- přijetí nových kvalifikovaných trenérů,</li><li>- získávání nových sponzorů,</li><li>- pronájem prostorů.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- konkurence jiných sportů,</li><li>- ztráta finanční podpory města a sponzorů,</li><li>- negativní vnímání fotbalu společností.</li></ul>

Zdroj: vlastní zdroj

#### **Silné stránky**

Mezi silné stránky klubu je zařazena divácká podpora. Diváci jsou v podstatě zákazníkem fotbalového klubu a pro ně se snaží management klubu udělat maximum. Domácí zápasy navštěvovalo v sezóně 2010/2011 průměrně 900 diváků, což řadilo klub na nejvyšší místa v návštěvnosti klubů MSFL.

Vstup města Frýdek - Místek do fotbalového klubu byl dojednán přejmenováním klubu. Úzkou spoluprací mezi vedením fotbalového klubu a městem dokumentuje zastoupení členů města Frýdek - Místek ve vedení fotbalového klubu.

Jako další silná stránka klubu je uvedeno zázemí areálu. Areál nabízí tři travnatá hřiště v bezprostřední blízkosti, hřiště s umělým povrchem, moderní budovu, která nabízí zázemí

pro mladé hráče a hlavní stadion, který prošel v roce 2010 náročnou rekonstrukcí hlavní tribuny.

Na začátku roku 2012 byly managementem klubu inovovány internetové stránky, které se tak staly mnohem přehlednější. Jsou zde uvedeny veškeré informace o klubu.

### **Slabé stránky**

V roce 2010 byla provedena rekonstrukce stadionu. Tato rekonstrukce se však týkala pouze hlavní tribuny. Zbylých tří tribun se rekonstrukce netýkala, zůstávají nadále pouze na stání. I když byl stadion modernizován, nadále se zde nenachází úplný komfort a profesionální dojem, kterým se MFK Frýdek - Místek snaží působit.

Aby hráči podávali stoprocentní výkon, potřebují odpovídající odpočinek a regeneraci. V této oblasti klub zaostává, neboť součástí areálu není žádné rehabilitační centrum. Vedení klubu se touto problematikou zabývá a prozatímním výsledkem je spolupráce s rehabilitačním centrem NEREST. Toto centrum však není v blízkosti areálu (nachází se v městské části Místek).

MSFL, kterou MFK Frýdek - Místek hraje, je relativně nízká soutěž v konkurenci jiných týmů v kraji. Pro sponzory vstup do klubu hrajícího MSFL není tak lukrativní.

### **Příležitosti**

Jednou z příležitostí klubu je postup do 2. ligy. Jelikož je 2. liga celostátní soutěží, znamenalo by to příliv nových sponzorů, pro které by se stal klub atraktivnějším z hlediska možností vlastní propagace.

Klub si zakládá na kvalitní práci s mládeží. Ne všichni trenéři mládeže však vlastní profesionální trenérskou licenci. Přijetí kvalifikovaných trenérů k mládeži by znamenalo zkvalitnění tréninkových jednotek mládeže, a tudíž by vedlo ke zkvalitnění přípravy mladých hráčů, kteří se tak stanou více konkurence schopní a dokážou se prosadit v kádru mužů. Tento proces by klubu ušetřil výdaje, které nyní musí vynaložit na nákup cizích hráčů.

Zkvalitnění služeb pro diváky je další příležitostí pro klub. Velký zájem fanoušků o fotbal je vizitkou dobré práce managementu klubu a je tak dobrým signálem pro potencionální sponzory.

## **Hrozby**

Odklonění přízně fanoušků k jiným sportům je jednou z hlavních hrozeb klubu. V současné době je fotbal nejpobulárnějším sportem ve Frýdku - Místku, a proto také nejlukrativnějším zbožím pro sponzory. Největší hrozbou pro klub jsou mužský extraligový házenkářský klub Frýdek – Místek a ženský extraligový volejbalový klub Frýdek – Místek.

Nedávná korupční aféra v českém fotbale a další negativní reklama, kterou je fotbal v poslední době prezentován, se odráží na popularitě a oblíbenosti fotbalu u diváků. Diváci se mohou nechat ovlivnit názorem, který utvářejí media, že dochází k rozvíjení korupce a ovlivňování zápasů. Ztratí tak zájem o fotbal ve Frýdku – Místku.

Klub je závislý na financích, které mu poskytují jeho sponzoři a statutární město Frýdek – Místek. Proto ztráta kteréhokoli ze sponzorů nebo městských financí by pro klub znamenala existenční problémy.

## **4.2.Celkové shrnutí poznatků o klubu**

V bakalářské práci bylo provedeno výzkumné šetření ve fotbalovém klubu MFK Frýdek - Místek, který hraje třetí nejvyšší fotbalovou soutěž. Klub je díky podpoře statutárního města Frýdek – Místek ekonomicky i sportovně stabilizovaný. Dotace z města v roce 2011 byla 7 000 000,- Kč. S rozpočtem 12 000 000,- Kč na rok se klub řadí k nejlépe finančně zajištěným klubům v MSFL. Největším výdajem jsou mzdy, odměny hráčů a zaměstnanců klubu. Z analýzy SWOT vyplývá, že slabou stránkou klubu je oblast rehabilitace a regenerace pro hráče. Silnou stránkou klubu je divácká podpora a areál, který byl v posledních letech rekonstruován a poskytuje vynikající podmínky k rozvoji mladých fotbalistů.

## 5. Návrhy, doporučení

Po provedené analýze zkoumaného klubu doporučuji vedení klubu více propagovat domácí zápasy pomocí propagačních letáků ve městě, reklamy v novinách a na internetu. I když se fanoušci MFK Frýdek – Místek prezentují vysokou návštěvností v rámci třetí nejvyšší soutěže, potenciál návštěvnosti vzhledem k počtu obyvatel města je stále nenaplněn. Návrh na zlepšení této situace je organizování akcí pro fanoušky, jako jsou organizované tréninky hráčů s fanoušky nebo besedy hráčů s fanoušky.

Doporučuji vedení klubu vybudování zařízení sloužící k rehabilitaci a regeneraci pro hráče. Toho lze docílit rekonstrukcí hlavní budovy a vybudováním moderního regeneračního centra. V současné době, je v tomto směru největším problémem nedostatek financí. Navrhuji oslovit sponzory a nabídnout jim možnost spolupráce s klubem v této oblasti. Jako protislužbu za poskytnutou finanční pomoc, by klub mohl potenciálnímu sponzorovi nabídnout „balíček“ sponzorských výhod, například možnost využití regenerační linky, VIP permanentky a možnost prezentace pomocí reklamy.

K získání dodatečných finančních prostředků doporučuji zpoplatnění reklamy na LED světelné tabuli během utkání. Pokud by vedení klubu požadovalo 10 000,- Kč za jeden animační spot během domácího zápasu, při celkovém počtu 15 domácích zápasů by klub získal 150 000,- Kč za rok. S rostoucím počtem spotů během utkání by docházelo ke zvýšení příjmů z této činnosti.

Bylo zjištěno, že vedení klubu nevybírá členské příspěvky v mužské kategorii. Doporučuji vedení klubu zavedení členských příspěvků pro mužskou kategorii. Klub by tak získal 108 900,- Kč ročně (viz Tab. 5.1).

Tab. 5.1 Členské příspěvky mužské kategorie

Členské příspěvky mužů		
Kategorie	Počet hráčů	Výše příspěvky
Muži A	21	300,- Kč
Muži B	12	300,- Kč
Celkem:	33	108 900,- Kč

Zdroj: vlastní zdroj

Vedení klubu dále doporučuji nabídnutí volných míst na dresu, jako možnost prezentace partnera. Klub v sezóně 2011/2012 využívá pouze prostor nad číslem na zadní straně dresu. Nabídnutím volných prostorů na dresu vedení klubu může získat až 335 000,- Kč za rok (viz Tab. 5.2).

Tab. 5.2 Možnosti umístění reklamy na fotbalovém dresu

Reklama na fotbalovém dresu			
Umístění	Popis reklamy	Velikost	Cena
1	reklama na přední části dresu	400 cm <sup>2</sup>	200 000,- Kč za rok
2	reklama na rukávu dresu	100 cm <sup>2</sup>	35 000,- Kč za rok
3	reklama nad číslem dresu	300 cm <sup>2</sup>	název generálního partnera
4	číslo fotbalového dresu		
5	reklama pod číslem dresu	200 cm <sup>2</sup>	100 000,- za rok

Zdroj: vlastní zdroj



## 6. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat základní aspekty managementu MFK Frýdek – Místek. Rozebrat organizační strukturu sledovaného klubu, analyzovat a určit cíle jednotlivých mužstev (mužské i mládežnické kategorie). Zaměřit se na hospodaření klubu (představit rozpočet klubu, jednotlivé části příjmové a výdajové části).

Teoretická část byla zaměřena na vysvětlení pojmů, které jsou v práci obsaženy. Především pak pojmy management, manažer, sponzoring a popis občanského sdružení, kterým je sledovaný klub. Informace nutné k vysvětlení těchto pojmů byly získány z odborné literatury, která je uvedena níže v seznamu literatury.

V praktické části bylo provedeno výzkumné šetření v MFK Frýdek – Místek. Bylo zjištěno, že vedení klubu úzce spolupracuje se statutárním městem Frýdek – Místek, a díky jeho podpoře je stabilizovaným klubem s rozpočtem 12 000 000,- Kč za rok. Byla analyzována základní struktura příjmů a výdajů klubu. Informace o rozpočtu byly získány osobní komunikací s předsedou občanského sdružení p. Myškou. Byly zjištěny možnosti reklamy, kterou vedení klubu nabízí svým partnerům. Z rozhovoru se sportovním manažerem byly zjištěny základní informace o osobnosti sportovního manažera, řízení klubu, způsobu spolupráce vedení klubu se sponzory a práci s mládeží.

Součástí shrnutí výsledků šetření je SWOT analýza, díky které bylo možné určit silné, slabé stránky, ale také potencionální příležitosti a hrozby celého občanského sdružení. Na základě zjištěných informací byly vedení klubu poskytnuty návrhy a doporučení, pomocí kterých by klub mohl zlepšit svou současnou situaci.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava 2002, 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1999, 60 s. ISBN 80-7078-691-4.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOTLER, Phillip a kolektiv. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] LEDNICKÝ, Václav. *Stručná učebnice základů management*. Ostrava 2008. ISBN 978-80-7329-201-0.
- [9] PELIKÁNOVÁ, Irena a kolektiv. *Obchodní právo*. I. díl. 2. přepracov. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-85-2, ISBN 80-85963-57-4 (soubor).
- [10] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [11] RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace*. Olomouc: ANAG, 2006. ISBN 80-7263-343-0.
- [12] WEBER, Jaromír a kolektiv. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

## **Elektronické dokumenty a ostatní**

[13] Městský fotbalový klub Frýdek - Místek. *MFK Frýdek - Místek* [online]. [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.mfkfm.cz/klub/historie>

[14] Statutární město Frýdek - Místek. *Frýdek - Místek STATUTÁRNÍ MĚSTO* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.frydekmistek.cz/cz/obcan/0685063-vznikl-mestsky-fotbalovy-klub-frydek-mistek.html>.

## **Seznam zkratek**

USA United States of America

TJ Tělovýchovná jednota

ČMFS Českomoravský fotbalový svaz (od roku 2011 Fotbalová asociace České republiky)

MFK Městský fotbalový klub

FK Fotbalový klub

MSFL Moravskoslezská fotbalová liga

SCM Sportovní centrum mládeže

U Under

MSDL Moravskoslezská fotbalová liga

VIP Velmi důležitá osoba

EU Evropská unie

a. s. akciová společnost

v. o. s. veřejná obchodní společnost

s. r. o. společnost s ručením omezeným

o. s. občanské sdružení

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1      Možnosti umístění reklamy v MFK Frýdek – Místek

Příloha 2      Zásady programu II – Sportovní centra mládeže

## Příloha 1: Možnosti umístění reklamy v MFK Frýdek – Místek

Obr. č. 1 LED světelná tabule



Zdroj: vlastní zdroj

Obr. č. 2 Plot kolem hrací plochy



Zdroj: vlastní zdroj



Obr č. 3 zpravodaj k utkání



Zdroj: vlastní zdroj

Obr č. 4 dres MFK Frýdek – Místek přední strana



Zdroj: vlastní zdroj



Obr. č. 5 dres MFK Frýdek – Místek zadní strana

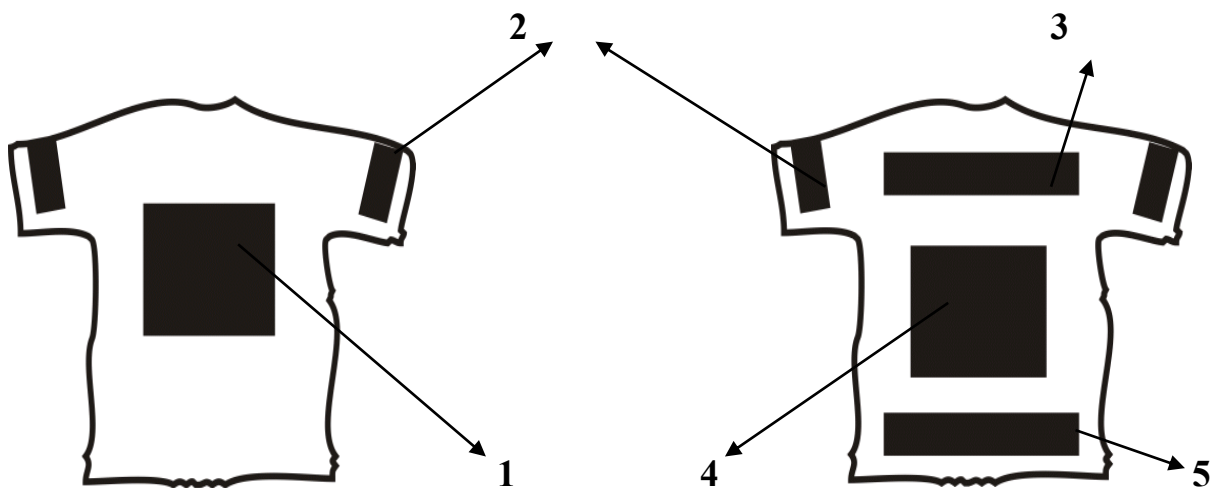


Zdroj: vlastní zdroj

Obr. č. 6 Možnost umístění reklamy na dresu MFK Frýdek - Místek

Přední strana dresu

Zadní strana dresu



Zdroj: vlastní zdroj

## **Příloha 2: Zásady programu II – Sportovní centra mládeže**

### **Článek I - Všeobecná ustanovení**

Podpora oblasti „Sportovní centra mládeže“ vychází ze zákona č.115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů, a z usnesení vlády ČR č. 718 k Zásadám komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace, včetně systému výchovy sportovních talentů ze dne 14. července 1999.

Program je veřejně vyhlašován v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, s usnesením vlády č. 114 o „Zásadách vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím (dále jen „NNO“) ústředními orgány státní správy“ ze dne 7. února 2001.

Cílem programu je podpora projektů sportovní přípravy talentovaných sportovců dorostenecké a juniorské kategorie věkové kategorie 15 až 19 let, pokud mezinárodní pravidla nestanoví jinak. U zdravotně postižených sportovců se spojují věkové kategorie junioři a senioři.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) stanovuje postup, kterým se určují podmínky pro poskytování, čerpání a vyhodnocování Programu II „Sportovní centra mládeže“, určeného NNO, zejména občanským sdružením v oblasti sportu, které působí podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů, dotovaných ze státního rozpočtu České republiky.

Dotace ze státního rozpočtu je finančním příspěvkem, jehož výše i způsob rozdělení vychází z možností státního rozpočtu a z potřeb státu diferenciovaně zabezpečit úspěšnou sportovní reprezentaci České republiky a rozvíjet partnerské vztahy s občanskými sdruženími.

V oblasti prevence úrazů je třeba se zaměřit na plnění usnesení vlády ČR č. 926 o Národním akčním plánu prevence dětských úrazů na léta 2007 až 2017 ze dne 22.8.2007.

Dotace se realizuje na základě Rozhodnutí pro poskytnutí dotace ze státního rozpočtu České republiky pro příslušný kalendářní rok (dále jen „Rozhodnutí“).

## **Článek II – Účelové vymezení**

Činnost Sportovních center mládeže (dále jen „SCM“) je zpravidla zabezpečována prostřednictvím tělovýchovných jednot, sportovních klubů nebo sportovních oddílů s právní subjektivitou. Na základě schváleného projektu může činnost SCM také zabezpečovat přímo asociace, federace, svaz, unie (dále jen „sportovní svaz“).

Posláním SCM je plnění úkolů souvisejících s podporou sportovní přípravy mladých talentovaných sportovců dorostenecké a juniorské kategorie ke státní sportovní reprezentaci podle platných mezinárodních pravidel sportovního odvětví, zejména ve sportech zařazených do programu olympijských her (zpravidla ve věku 15 až 19 let). Výjimečné zařazování sportovců mladší nebo starší věkové kategorie schvaluje MŠMT s ohledem na specifiku daného sportovního odvětví na základě projektu svazu.

Sportovní centrum Českého paralympijského výboru (dále jen „ČPV“) zabezpečuje sportovní přípravu bez ohledu na věkovou kategorii sportovců.

Sdružené svazy žádají o dotaci prostřednictvím svého zastřešujícího sdružení podle vyhlášeného programu na příslušný kalendářní rok.

## **Článek III – Organizační podmínky**

### **Zřizování SCM**

SCM jsou zřizována v působnosti jednotlivých sportovních svazů na základě předloženého projektu na čtyřleté období.

Sportovní svaz musí splňovat následující podmínky:

- má vlastní právní subjektivitu,
- v daném sportovním odvětví je jediným uznaným zástupcem České republiky v příslušné mezinárodní federaci, Mezinárodním olympijském výboru,
- je členem mezinárodní sportovní federace s minimálním počtem dvaceti řádných členských zemí,

- svoji činnost vyvíjí nejméně v 10 krajích, členskou základnu tvoří nejméně 800 členů a organizuje alespoň dvoustupňové mistrovské soutěže – tato podmínka není závazná pro disciplíny zařazené do programu nejbližších olympijských her (dále jen „OH“),
- je členem Českého olympijského výboru (dále jen „ČOV“), u oblasti zdravotně postižených sportovců (dále jen „ZPS“) pak členem ČPV.

Projekt obsahuje zejména:

- počet a dislokaci SCM,
- personální zajištění - rozvaha mzdových prostředků, kvalifikace trenérů,
- počet zařazených členů,
- předběžnou kalkulaci finančních nákladů na sportovní přípravu,
- výběrová a hodnotící kritéria pro zařazení a setrvání v SCM.

Na základě vyhodnocení činnosti SCM sportovním svazem může být SCM, po schválení MŠMT, přeloženo do jiné lokality.

Tělovýchovné jednoty, kluby nebo oddíly, u kterých jsou SCM smluvně zřízena, jsou za určitých stanovených podmínek a se souhlasem sportovního svazu oprávněny zřizovat detašovaná pracoviště u jiných klubů nebo oddílů. Návrh na zřízení detašovaného pracoviště schvaluje MŠMT.

### **Organizace a činnost SCM**

Za organizaci, činnost a řízení SCM zodpovídá příslušný sportovní svaz.

Tělovýchovné jednoty, kluby nebo oddíly, u kterých jsou SCM smluvně zřízena, vytvářejí pro činnost SCM odpovídající tréninkové a organizační podmínky; zodpovědným trenérům SCM vytvářejí organizační podmínky pro výkon jejich funkce.

SCM zřízená při klubech, smluvně spojených s resortními sportovními centry, mohou využívat sportovní zařízení a služby resortu za výhodných ekonomických podmínek.

Statutární zástupci tělovýchovných jednot, klubů nebo oddílů, u kterých jsou SCM smluvně zřízena, případně statutární zástupci svazu přímo zřizujícího SCM zodpovídají za dodržování pracovní kázně a vedení osobní dokumentace všech pracovníků odměňovaných z prostředků na činnost SCM. Kontrolní funkci plní kontrolní volené orgány svazu a další pověření zástupci sportovních svazů.

Sportovní svaz zasílá na MŠMT (v elektronické podobě) roční hodnocení činnosti SCM a plán nadcházejícího ročního tréninkového cyklu nejpozději 1 měsíc po jeho schválení sportovním svazem. MŠMT přijímá uvedené materiály v průběhu celého roku (s ohledem na specifickou sportu a s rozlišením na zimní a letní sporty).

Součástí plánu nadcházejícího ročního tréninkového cyklu je jmenný seznam sportovců a trenérů zařazených do SCM.

MŠMT vyhodnocuje, obvykle v návaznosti na olympijský cyklus, činnost SCM zpravidla formou oponentního řízení.

MŠMT může na základě nedostatečné výkonnosti zařazených sportovců, vždy však po dvouletém období činnosti SCM, upravit dotaci na činnost SCM.

V případě zjištění MŠMT o nedostatečném personálním, materiálně technickém zabezpečení a zařazení členů, kteří nesplňují parametry sportovního talentu stanovené sportovním svazem, lze SCM, po projednání se sportovním svazem, zastavit poskytnutí dotace kdykoliv v průběhu čtyřletého cyklu.

K těmto zásadám jsou sportovní svazy povinny vydat své prováděcí pokyny.

### **Personální zabezpečení SCM**

Za činnost SCM je zodpovědný vedoucí trenér, kterého jmenuje sportovní svaz na základě návrhu tělovýchovné jednoty, klubu či oddílu, u kterého je centrum zřízeno.

Vedoucí trenér SCM na plný úvazek je zpravidla v hlavním pracovním poměru se sportovním svazem, případně s tělovýchovnou jednotou, klubem či oddílem, u nichž je centrum zřízeno. Jeho další pracovní úvazky jsou možné pouze v případě, kdy nenarušují výkon funkce vedoucího trenéra SCM. Ostatní trenéři jsou ve smluvním vztahu.

Kvalifikačním požadavkem pro výkon funkce vedoucího trenéra SCM je nejvyšší trenérská kvalifikace (licence A, I. třída). U smluvních trenérů nejméně trenérská licence B, II. třída. Ve zvláštních případech lze uznat i nižší trenérskou kvalifikaci ve spojení s odbornou praxí v trvání minimálně 10 let. Sportovní svaz organizuje další odborné vzdělávání trenérů působících v centrech.

## **Zařazování sportovců do SCM**

Návrh k zařazení sportovců do SCM na příslušný kalendářní resp. tréninkový rok, na základě splněných svazových kritérií, předkládá vedoucí trenér centra ke schválení příslušnému orgánu svazu. Počet zabezpečovaných sportovců musí být úměrný poskytovaným finančním prostředkům, které jsou vyčleněny na činnost SCM.

Do SCM nemohou být zařazeni sportovci, kteří jsou členy resortních sportovních center Ministerstva obrany (dále jen vnitra „MO“), Ministerstva vnitra (dále jen „MV“) a MŠMT. Členové SCM mohou být zároveň studenty sportovních gymnázií.

U sportovců mladších 18 let je pro zařazení do SCM nezbytný souhlas rodičů nebo zákonných zástupců sportovce. U sportovců se doporučuje uzavřít smlouvu upravující práva a povinnosti sportovce.

Výběrová kritéria pro zařazování do SCM vydává sportovní svaz. Obsahují zejména: věkové kategorie (biologické hledisko), zdravotní způsobilost (zdravotní hledisko), pohybové předpoklady (motorické hledisko), dynamika speciální sportovní výkonnosti (predikce výkonnosti), psychické předpoklady.

V opodstatněných případech může vedoucí trenér, se souhlasem svazu, vyřadit sportovce z péče SCM s okamžitou platností.

## **Zdravotní zajištění členů SCM**

SCM v rámci lékařsko-pedagogického sledování zajišťuje funkční fyziologické vyšetření.

SCM zajišťuje zařazeným sportovcům periodickou tělovýchovně-lékařskou prohlídku.

Členové SCM mohou využívat činnost Centra zdravotnického zabezpečení sportovní reprezentace (dále jen „CZZSR“) se sídlem U vojenské nemocnice 1200, Praha 6. CZZSR působí v prostorách Ústřední vojenské nemocnice – Praha 6.

SCM se podílí na zajišťování podmínek pro dopingové kontroly ve spolupráci s Antidopingovým výborem ČR.

## Článek IV – Ekonomické podmínky

### Základní ustanovení

Dotace se poskytuje sportovnímu svazu dle kritérií stanovených MŠMT na základě jeho žádosti a předložení potřebných podkladů k určení výše finančního příspěvku. Pokud sportovní svaz nepožádá o dotaci v termínu, který stanoví MŠMT, včetně předložení požadované dokumentace, nebude zařazen do oponentního řízení na příslušný kalendářní rok.

Finanční prostředky ze státního rozpočtu přidělené sportovnímu svazu účelově na činnost SCM rozdělují sportovní svaz jednotlivým schváleným SCM.

Sportovní svaz uzavírá s tělovýchovnou jednotou, klubem, oddílem, při kterém je SCM zřízeno, smlouvu o zajištění podmínek pro činnost SCM, zpravidla na jeden rok, s možností prodloužení.

Nájemné tréninkových prostor lze zpravidla hradit v případě, že se jedná o tréninkové prostory mimo klub či oddíl, u něhož je SCM zřízeno.

Neinvestiční majetek pořízený z prostředků na činnost SCM je majetkem tělovýchovné jednoty, klubu, oddílu, případně sportovního svazu po celou dobu trvání činnosti SCM. Evidován je na evidenčních kartách a zapůjčován výhradně členům centra.

Využití finančních prostředků poskytovaných ze státního rozpočtu sportovním svazům je kontrolováno příslušnými kontrolními orgány a pověřenými pracovníky MŠMT.

### Kritéria a výpočty

Diferencovaná podpora činnosti SCM ve čtyřletém období:

Celkový finanční objem státní dotace pro sportovní svazy se rozdělí na tři díly podle charakteru:

sporty, které jsou na programu OH, včetně oblasti ZPS	cca	93 %,
sporty, které nejsou na programu OH	cca	5 %,
rezerva, mimořádné, aktuální záležitosti	cca	2 %.

Finanční objemy pro jednotlivé sportovní svazy stanovuje MŠMT na základě vyhodnocení následujících hledisek:

- výsledková úspěšnost sportovního svazu,
- celkový počet sportovců mládežnických kategorií,
- stávající počet SCM jednotlivých sportovních svazů ve vztahu ke státní dotaci,
- materiálně-technická náročnost sportovního výkonu.

Změna kategorie - zařazení v programu OH bude řešena samostatně s ohledem na projednání a doporučení Reprezenční komise. Při přesunu do neolympijských sportů bude zachována podpora po dobu max. 2 let ve výši do 65 % původního objemu finančních prostředků.

Hodnocení a oponentní řízení - hodnocení se uskuteční v návaznosti na ukončený čtyřletý cyklus. Na základě výše uvedených kritérií a v souladu s dodanými podkladovými údaji bude státní podpora přehodnocena a projednána se zástupci sportovních svazů v oponentním řízení.

Kontrolní hodnocení se uskuteční po dvouleté činnosti SCM.

### **Účelové využití**

Sportovní svaz může dotaci použít pouze na:

- sportovní přípravu sportovců a členů realizačního týmu, včetně zahraniční (náklady na soustředění a přípravné akce, na trenérské, zdravotní, metodické a technické, servisní zabezpečení, vybavení sportovními potřebami neinvestičního charakteru, nájemné prostor pro zabezpečení sportovní přípravy, v souladu se Zásadami činnosti SCM),
- zabezpečení sportovců, trenérů a členů realizačního týmu (cestovné, víza, náklady na dopravu osob a materiálu, ubytování, stravování, včetně nákladů na zkvalitnění stravy, dále služby) a u NNO pojištění odpovědnosti, standardní úrazové, léčebné náklady v zahraničí, cestovní, včetně pojištění sportovního materiálu,
- mzdové náklady trenérů a členů realizačního týmu, včetně náhrady mezd a povinných odvodů zaměstnavatele, je možné čerpat do výše 60 % celkového objemu schválené státní dotace na program II. <sup>1)</sup>, s výjimkou ZPS,
- úhradu výdajů souvisejících s pořádáním a účastí na domácích a mezinárodních soutěžích zdravotně postižených sportovců,

---

<sup>1)</sup> O výjimku NNO žádá MŠMT v mimořádné situaci s uvedením důvodu.



- zkvalitnění stravy a poplatky za telekomunikační služby související s plněním programu, jejichž součet nesmí přesáhnout výši 2% z celkové roční dotace.

## **Článek V - Závěrečná ustanovení**

MŠMT rozhoduje o konečné výši rozdělení dotací pro jednotlivá občanská sdružení a zveřejní je na adrese: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz).

Realizace, včetně hospodaření, vyúčtování a kontroly státních finančních prostředků stanovených na základě vypočtených bodových hodnot se řídí platným „Rozhodnutím“ pro hospodaření s neinvestičními dotacemi ze státního rozpočtu ČR v nestátních neziskových organizacích v oblasti sportu pro příslušný rok. Vzor „Rozhodnutí“ je zveřejňován na adrese: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz).

Tyto zásady nabývají účinnosti dnem 1. ledna 2009.